

Divisão do Trabalho

ANTÔNIO GUIMARÃES
(Técnico de Administração)

Noutro tempo, quando éramos técnico de administração do DASP, publicamos, nesta Revista, um artigo intitulado: "Que é organização?". (1)

Analisamos o vocábulo, nessa oportunidade, e delimitamos-lhe o exato conteúdo, referindo-o, claro, e em especial, ao campo da administração, — especialidade nossa e da Revista.

Nessa análise, concluímos que organização, "em seu sentido técnico restrito mais habitualmente usado pelos autores", é atividade que objetiva:

- a caracterizar as unidades elementares de trabalho;
- (2)
- a estabelecer a seqüência das operações, também chamada pelos autores seqüência do trabalho, fluxo do trabalho, processo produtivo;
- a delimitar os grupos de unidades elementares de trabalho;
- a estruturar a autoridade;
- a sistematizar o trabalho.

Então, estabelecemos as etapas do trabalho organizador: — essas, que acabamos de referir. Propomo-nos agora examiná-las, em vários artigos, se a tanto nos ajudar esta conceituada e tradicional Revista, franqueando-nos suas colunas.

São elementos básicos de uma organização, as unidades elementares de trabalho. Sobre elas se constrói todo o edifício da empresa, relacionando-as, agrupando-as, enquadrando-as numa estrutura hierárquica, provendo-as de normas e métodos de trabalho, de meios e instrumentos. Assim, pois, a primeira tarefa do organizador é defini-las; para isso é preciso prelimi-

(1) "Revista do Serviço Público", janeiro de 1946, págs. 10 a 15.

(2) Não confundir a expressão aqui usada no sentido que se explicou no artigo anterior, com a unidade elementar de trabalho denominado *therbling*.

narmente dividir o trabalho total objetivado, decompondo-o em suas funções elementares; e, depois, atribuir-lhes tais funções.

Neste artigo, iniciamos uma ampla exposição do tema divisão do trabalho.

* * *

DIVISÃO DO TRABALHO COMO FATO NATURAL E COMO PRINCÍPIO DE ORGANIZAÇÃO; RAZÕES DETERMINANTES DA DIVISÃO DO TRABALHO

SEMPRE que se tem de realizar um trabalho mais ou menos volumoso e complexo, dentro de um tempo determinado, torna-se preciso dividi-lo e atribuir a execução de cada uma de suas partes a uma pessoa, ou a um grupo de pessoas. Isto, obviamente, é imperativo. Mas convém perquirirmos as razões principais que o determinam e às quais podemos chamar *razões determinantes da divisão do trabalho*. Ei-las:

I — *Limitações da natureza humana* — A natureza humana a todos impõe determinadas limitações, de ordem física e intelectual. Por isso, quando o trabalho atinge a certo volume e complexidade, um só homem não consegue executá-lo, se bem que o treinamento, em certos casos, possa suprir em parte uma natural inhabilidade; possa desenvolver uma habilidade natural; e, por essas duas razões, possa arredar um pouco as limitações do indivíduo.

II — *A extensão do espaço* — Ainda que determinado trabalho apresente volume reduzido e seja simples, não há meio de cometê-lo a um só homem, se parte do trabalho deve executar-se num local e parte noutro local muito afastado. O homem não tem o dom da ubiqüidade. Um agricultor da zona rural talvez disponha de prolongados lazeres diários. Mas não pode pessoalmente vender seus produtos na cidade, por haver entre os dois locais — o de produção e o de venda — algumas dezenas de quilômetros, impossíveis de vencer em tempo útil.

Contam os livros dos milagres dos santos que Fernando de Bulhões — o Santo Antônio — certa feita esteve “em Pádua e... em Lisboa”, quase simultaneamente (demorou-se menos que dois dias e não usou nenhuma condução para a viagem de ida e volta entre Pádua e Lisboa). Em Pádua, exercitava o sacerdócio; em Lisboa, tratou de salvar o pai, Martinho de Bulhões, acusado de assassinio. E tudo mediante um milagre, que só lhe foi possível porque tinha o dom da levitação. (3) Êste dom, entretanto, é privativo dos santos. Humanos não no têm.

Evidentemente, a influência da extensão do espaço na divisão do trabalho não é um elemento fixo. Tem variado e há de variar sempre, de acôrdo com certas circunstâncias, com certos fatores extrínsecos. O progresso dos meios de comunicações é talvez o principal dêsses fatores. Hoje, um profes-

(3) “... e caminha para as portas de Pádua, em direção ao oeste. Súbito, não mais se sente caminhar, mas vê-se levado por estranho impulso. Voam vertiginosamente as árvores plantadas à beira da estrada; voam aldeias e cidades...” (Frei PEDRO SINZIG, *O Taumaturgo Santo Antônio*, Centro da Boa Imprensa, Petrópolis, 1922, pag. 83).

sor, com grande facilidade, pode dar aulas até às nove horas num colégio e às dez noutro, distante, por exemplo, quinze ou vinte quilômetros. Isso não seria provavelmente possível, pelo menos em geral, há uns poucos decênios atrás. O progresso dos meios de comunicações restringiu os efeitos da vastidão do espaço sobre a divisão do trabalho. Outros progressos de certo mais os restringirão. Contudo, tais efeitos se farão sempre sentir.

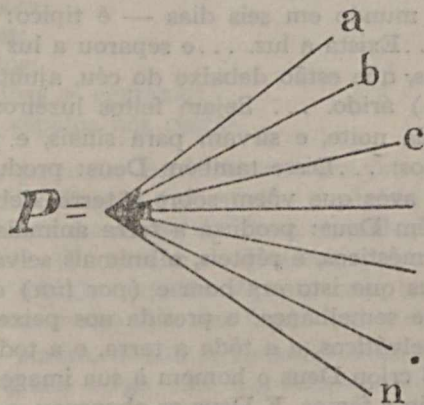
III — *O tempo, especialmente o tempo útil* — Também o tempo necessário à execução de um trabalho é causa determinante de divisão deste. Bem entendido, fala-se aqui principalmente em *tempo útil*. Um homem sozinho poderia construir uma casa de cinco andares. Mas levaria tanto tempo para fazê-lo que isso deixa de ser útil, porquanto ninguém espera vários anos pela construção de uma casa. Naturalmente o transcurso do tempo é considerado aqui em função do volume e da complexidade do trabalho. Também o transcurso do tempo não influi sempre com a mesma intensidade sobre a divisão do trabalho. Certos trabalhos, cuja execução exige muito tempo, não sendo possível, pois, cometê-los a um só homem, podem simplificar-se pela invenção de instrumentos apropriados para facilitar a execução, ou pelo desenvolvimento de novas técnicas, de modo que um só homem venha a ter capacidade para realizá-lo só, em tempo útil.

IV — *A extensão dos conhecimentos humanos* — A mente de uma pessoa pode abranger apenas limitado número de conhecimentos. Houve época, é claro, em que o conhecimento total dos homens se limitava a algumas noções de ordem prática e com fins de mera subsistência e auto-proteção. Então, era possível a qualquer indivíduo da espécie abranger todos os conhecimentos humanos, ou a maior parte deles. O mundo evoluiu, porém, e a situação hodierna é a do indivíduo que, dentro de certo ramo de conhecimento, vê-se ainda obrigado a especializar-se. A tendência atual é para o crescimento ininterrupto do campo de conhecimentos. Assim, os homens terão cada vez menos oportunidade de se aproximar do conhecimento total. E, como êsse influi sobre a maneira de executar o trabalho e até sobre os trabalhos que devem ser executados, e influi tanto mais quanto mais é desenvolvido, aqui se verifica o contrário do que se notou ao tratar do espaço e do tempo. Quanto maior é a extensão dos conhecimentos humanos, tanto mais intensa há de ser a divisão do trabalho.

Se a divisão do trabalho decorreu, decorre e decorrerá sempre de circunstâncias inevitáveis e alheias à vontade humana, então a divisão do trabalho é um fato natural. Isto, aliás, é salientado por mais de um autor. Fayol, por exemplo, escreve: "A divisão do trabalho é de ordem natural: observa-se no mundo animal, onde à medida que o ser é mais perfeito possui maior variedade de órgãos encarregados de funções distintas; nas sociedades humanas, quanto mais complexo é o corpo social, tanto maior e mais estrita é a relação entre a função e o órgão. À medida que a sociedade cresce, aparecem novos órgãos destinados a substituir o órgão único primitivo, encarregado de todas as funções". (4)

(4) HENRY FAYOL, *Administración Industrial y General*, págs. 34 e 35 (Editorial Argentina de Finanzas y Administración, Buenos Aires, 1942).

Entretanto, sabe-se por experiência que há maneiras especiais de dividir o trabalho de modo a obter resultados mais satisfatórios. Assim, pois, o trabalho não somente é dividido porque a divisão é inevitável, mas também porque ela, uma vez obedecendo a certo critério, é útil. E' à divisão do trabalho por uma questão de conveniência que se refere o *princípio da divisão do trabalho*, enunciado pela quase totalidade dos autores de organização. O princípio da divisão do trabalho pode ser assim expresso: a divisão do trabalho (princípio da divisão do trabalho) consiste em decompor o trabalho total, empregado na produção do bem P, numa série de trabalhos elementares:



a fim de produzir mais e melhor com o mesmo esforço. (5) Claro que há muitas outras formas de enunciar o princípio.

SENTIDOS ESPECIAIS DE "DIVISÃO DO TRABALHO"

A expressão *divisão do trabalho* significa literalmente *trabalho dividido*, ou *ato de dividir o trabalho*. Mas, conforme algum plano especial em que eventualmente seja considerada a divisão do trabalho, a expressão passa a significar uma certa forma específica de dividir o trabalho, ou a divisão de certa classe de trabalho. Eis os principais casos em que a expressão *divisão do trabalho* costuma ser usada em sentidos especiais:

I — *Considerada no plano das necessidades coletivas universais*, a divisão do trabalho se entende: — entre continentes, países ou regiões naturais do globo, especialmente entre regiões naturais. Assim é que há países ou regiões essencialmente agrícolas, como as da América Central; países especialmente industriais, como a maioria dos europeus; regiões inteiramente dedicadas à produção de certa matéria prima, por exemplo a Amazônia e a sua borracha, que noutros centros ulteriormente sofre as necessárias transformações industriais.

II — *Considerada em relação às necessidades coletivas de certo país ou região*, a divisão do trabalho se entende: — entre a cidade, que é geralmente

(5) Definição e gráfico do livro de LUIZ NOGUEIRA DE PAULA, *Racionalização Econômica* (Irmãos Pongetti, Rio de Janeiro, 1938).

industrial, e o campo (zonas agrícolas, pastoris, ou de mineração e indústria extrativa em geral).

III — *Socialmente considerada*, a divisão do trabalho se apresenta sob a forma de profissionalização, ou diferenciação dos gêneros de trabalho; ou ainda, como também se diz, resulta na formação de grupos ocupacionais. Essa diferenciação, muitas vezes, em ramos técnicos ou científicos já bastante desenvolvidos, toma a forma de especializações profissionais acentuadas.

IV — *Num plano exclusivamente individual*, cada pessoa divide seus numerosos afazeres através do tempo disponível. O clássico exemplo da Bíblia — de Deus fazendo o mundo em seis dias — é típico: “No princípio criou Deus o céu e a terra. ... Existia a luz. ... e separou a luz das trevas. ... Disse também Deus: as águas, que estão debaixo do céu, ajuntem-se num só lugar, e apareça o (*elemento*) árido. ... Sejam feitos luzeiros no firmamento do céu, e separem o dia da noite, e sirvam para sinais, e para (*distinguir*) os tempos, os dias e os anos; ... Disse também Deus: produzam as águas réptis animados e viventes, e aves que vôem sôbre a terra, debaixo do firmamento do céu. ... Disse também Deus: produza a terra animais viventes segundo a sua espécie, animais domésticos, e répteis, e animais selváticos segundo a sua espécie. ... E viu Deus que isto era bom e (*por fim*) disse: façamos o homem à nossa imagem e semelhança, e presida aos peixes do mar e às aves do céu, e aos animais selváticos, e a tôda a terra, e a todos os répteis, que se movem sôbre a terra. E criou Deus o homem à sua imagem; criou-o à imagem de Deus, e criou-os varão e fêmea. E Deus os abençoou, e disse: cresci e multiplicai-vos”.

V — *Numa empresa qualquer*, a divisão do trabalho resulta na conveniente atribuição, a cada trabalhador, de uma função específica ou de certas funções específicas, que êle em geral exerce sem variar, executando sempre uma mesma operação igual, ou sempre um certo número de operações diferentes, cada uma destas últimas repetida determinado número de vezes.

Nesses itens acima, procurou-se sintetizar o pensamento de vários autores. Os de organização consideram especialmente a divisão do trabalho de uma empresa. E isto se explica, pois o que os preocupa especialmente é a organização para a produção e não, em geral, a organização da produção. Por outro lado, êsses autores de organização também não cuidam, habitualmente, da divisão do trabalho como fato natural, mas sim do princípio da divisão do trabalho; ou seja da divisão do trabalho com o fim de produzir-se mais e melhor com menor esforço. Neste artigo, a expressão *divisão do trabalho*, quando empregada sem qualquer explicação restritiva, terá êsse sentido.

COMO DIVIDIR O TRABALHO

Há duas formas de dividir o trabalho de uma empresa:

a) Simplesmente tomando por base o volume que o trabalho apresenta e, portanto, decompondo-o em vários trabalhos parciais, cada um dos quais contenha as mesmas funções do trabalho total dividido e apenas se apresente menos volumoso do que êste; e

b) tomando em consideração as diferentes funções que tenham de ser exercidas pelas pessoas incumbidas de executar o trabalho.

Um exemplo (6) servirá para melhor esclarecer essa distinção entre as duas maneiras de dividir o trabalho. Admita-se uma fábrica de sapatos, com 1.000 operários, em que o trabalho esteja assim dividido: cada operário tem a seu cargo fabricar pares de sapatos completos. Desta forma, o operário M terá que:

- cortar couro;
- coser couro;
- pregar ilhoses;
- pregar solas;
- pregar saltos;
- enfiar cordões e engraxar;
- empacotar sapatos nas caixas.

Cada operário, portanto, exerceria sete funções diferentes, tantas quantas seriam necessárias à realização do trabalho total, isto é, o trabalho de fabricar sapatos completos. Esta forma de dividir o trabalho, como se vê, apenas considerou o seu volume. O trabalho — fabricar sapatos — foi decomposto em trabalhos iguais — fabricar sapatos. Apenas cada parte, sendo igual ao todo no tocante ao número e natureza das funções, é menor, pelo volume.

Seria possível, porém, dividir o trabalho doutra forma. Um certo grupo de operários teria a seu cargo uma das funções. Outro grupo, outra função, etc., de forma que:

- o grupo A cortaria couro;
- o grupo B coseria couro;
- o grupo C pregaria ilhoses;
- o grupo D pregaria solas;
- o grupo E pregaria saltos;
- o grupo F enfiaria cordões e engraxaria;
- o grupo G empacotaria sapatos nas caixas.

De acôrdo com esta segunda maneira de dividir o trabalho — que se baseou nas funções — um certo operário só exerce uma função elementar (ou pelo menos muito simples) e executa sempre, portanto, a mesma operação elementar, ou um reduzido número de operações elementares.

E' bom frisar a diferença que se vem fazendo nestes capítulos entre *função* e *operação*. Uma das funções que tem de ser exercida na fabricação de sapatos é *pregar solas*, por exemplo. Mas o operário, ou o grupo de operários a que se atribui tal função, executa numerosas vezes a mesma operação de pregar sola. A função é, pois, genêricamente, *pregar solas*. A operação é, especificamente, *pregar uma determinada sola*. Note-se, ainda, que uma mesma função pode ser exercida por uma pessoa ou por várias pessoas. Se um operário não fôr suficiente para pregar tôdas as solas dos sapatos fabricados

(6) Este exemplo é adaptado do artigo "Notes on the Science of Organization", de LUTHER GULICK, com o qual se inicia o livro *Papers on the Science of Administration* (LUTHER GULICK e L. URWICK, eds.; Institute of Public Administration, Columbia University, New York, 1937).

numa empresa, podem exercer esta função três, quatro, ou mais empregados. Por outro lado, o mesmo operário poderia exercer duas ou mais funções, simultaneamente com outros ou exclusivamente. A função, portanto, é da *empresa*, não do empregado. Quando se quer considerar não a função, em si, ou as funções, em si, mas sim a parte de uma função de uma empresa, ou as partes das funções da empresa pelas quais um empregado é responsável, então a expressão usada é *atribuições*. Por exemplo: são *atribuições* do operário A as funções de pregar solas de sapatos e ele realiza por dia vinte operações dessa espécie. A palavra *atribuições* corresponde em inglês a palavra *job*.

Usa-se a expressão *função elementar* para significar função que não mais pode ser dividida. Habitualmente, porém, para tal fim, como se fará daqui por diante, emprega-se apenas, nesse caso, a palavra *função*.

ESPECIALIZAÇÃO E FUNCIONALIZAÇÃO

A divisão do trabalho, de acordo com este último critério indicado, não é somente aplicável à execução, mas também à direção. Aplicada à execução ela já foi acima exemplificada. Muitos autores, neste caso particular, dão à divisão do trabalho o nome *especialização*, que afinal nada mais é que o próprio princípio da divisão do trabalho quando aplicado pela forma indicada ao *trabalho de execução*.

Para melhor explicar a divisão, *por volume ou por funções*, do trabalho de chefia, convém usar uns exemplos. Admita-se que um chefe deve dirigir uma certa turma de operários, a qual tem a seu cargo a realização de trabalhos simples, que não envolvam treinamento especial, não importem o uso de complicadas máquinas e ferramentas. Digamos trabalhadores destinados a carregar um trem de carga com sacos de açúcar. Se a turma for pequena, um só homem poderá dirigi-la, bastando-lhe verificar se os operários estão agindo com a necessária rapidez; e cabe-lhe, ainda, providenciar sobre certas questões de somenos importância, além de manter a disciplina do grupo. Se a equipe for muito grande e um só chefe não puder abranger todos os trabalhadores, é preciso dividi-la em duas equipes e dar a cada uma um chefe, ou capataz. Neste caso, o trabalho de chefia foi dividido exclusivamente com base no volume, pois cada um dos dois capatazes dirige o seu grupo e as funções de chefia de um são iguais às do outro.

Entretanto, suponha-se que em vez de trabalho tão simples há uma equipe, embora não muito grande, a executar, numa oficina, trabalho complexo, que importa o uso de técnicas e máquinas complicadas, sendo as funções interdependentes umas das outras, isto é, dependendo a execução de cada operação, por uma pessoa, de que antes outra pessoa já tenha executado certa operação. O chefe de uma equipe como essa terá que se preocupar com vários aspectos do trabalho dos operários. Eis algumas de suas funções de chefia:

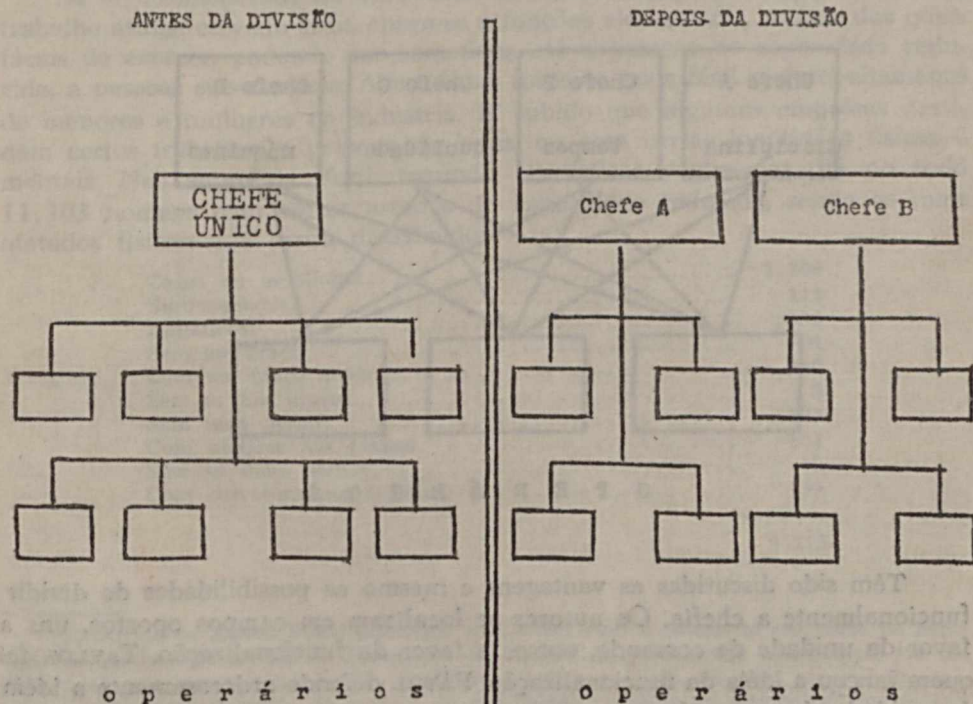
- a) manter a disciplina no ambiente de trabalho;
- b) verificar se cada trabalhador executa as operações a seu cargo na oportunidade devida, de forma que não venha a ser interrompido o trabalho dos outros por não produzir cada operário no tempo adequado;

c) verificar se o produto apresenta a qualidade exigida, no momento em que se completa a produção; e providenciar para que sejam sanadas as causas que determinem qualquer imperfeição do produto;

d) prestar assistência técnica aos operários no tocante ao manêjo das máquinas e à forma de execução do trabalho mecânico, sempre que isto se torna rnecessário.

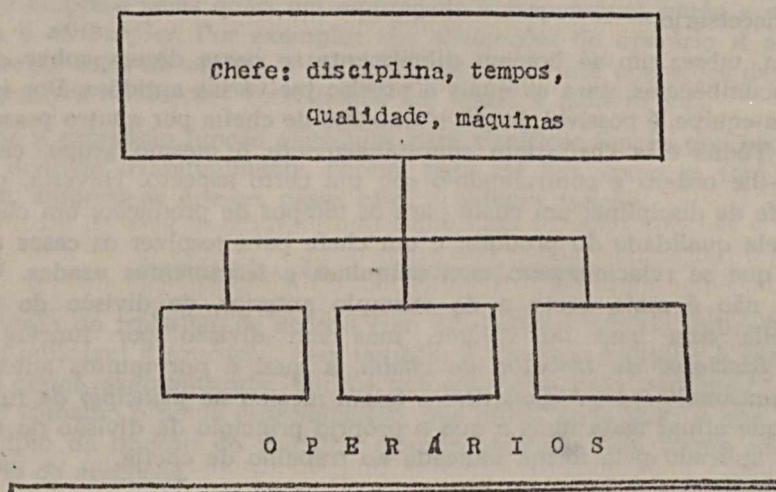
Ora, talvez um só homem dificilmente se possa desempenhar de tôdas essas incumbências, para as quais é preciso ter várias aptidões. Por isto, sem dividir a equipe, é possível dividir o trabalho de chefia por quatro pessoas diferentes. Tôdas elas chefiariam *simultâneamente* o mesmo grupo, cada uma ditando-lhe ordens e controlando-o sob um certo aspecto. Haveria, portanto, um chefe de disciplina; um chefe para os tempos de produção; um chefe para velar pela qualidade do produto; e um chefe para resolver os casos e dar as ordens que se relacionassem com máquinas e ferramentas usadas. Uma tal solução não é mais, como a do exemplo anterior, de divisão do trabalho de chefia com base no volume, mas sim divisão por função, isto é, *divisão funcional do trabalho de chefia*, a qual é por muitos autores chamada *funcionalização*. Alguns dêsses falam mesmo no *princípio da funcionalização*, que afinal nada mais é que o próprio princípio da divisão do trabalho, quando aplicado pela forma indicada ao trabalho de chefia.

Gráficamente, a divisão do trabalho de chefia *com base no volume* poderia ser assim representada:

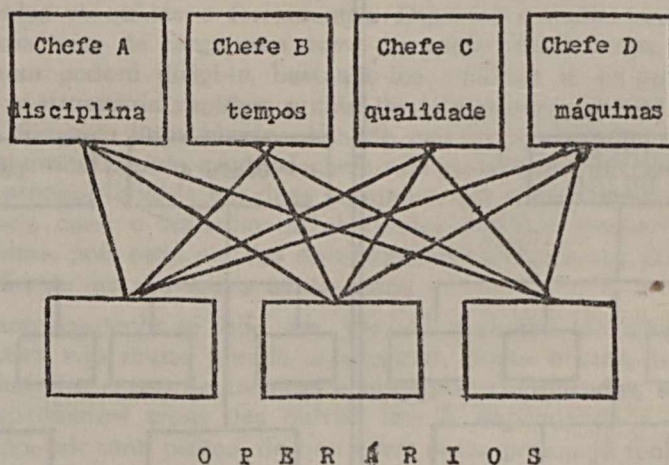


E a divisão *funcional* do trabalho de chefia assim se representa:

ANTES DA DIVISÃO



DEPOIS DA DIVISÃO



Têm sido discutidas as vantagens e mesmo as possibilidades de dividir funcionalmente a chefia. Os autores se localizam em campos opostos, uns a favor da unidade de comando, outros a favor da funcionalização. TAYLOR foi quem lançou a idéia da funcionalização. FAYOL defende ardorosamente a idéia da unidade de comando.

VANTAGENS DA DIVISÃO DO TRABALHO

A experiência mostra que a divisão do trabalho com base nas funções (isto é, a especialização e a funcionalização) produz, em geral, um rendimento maior.

Adiante são enumeradas as vantagens da divisão do trabalho, de acordo com as enunciações apresentadas pelos vários autores. Aliás, convém reafirmar que estes, quando cuidam da divisão do trabalho para enumerar suas vantagens, referem-se à divisão com base em funções e não à divisão pelo volume. Eis estas vantagens:

I — *Melhor aproveitamento das aptidões* — De fato, se cada indivíduo deve ter a seu cargo apenas uma única função, torna-se possível escolher para cada um a função que melhor condiga com suas aptidões físicas e intelectuais. Se, porém, numa empresa, o trabalho não é dividido funcionalmente, mas, ao contrário, cada indivíduo tem a seu cargo apenas uma única função, torna-se possível escolher para cada um a função que melhor condiga com suas aptidões físicas e intelectuais. Se, porém, numa empresa, o trabalho não é dividido funcionalmente, mas, ao contrário, cada indivíduo tem a seu cargo o exercício de várias funções, então todos deverão possuir uma série de aptidões, tanto maior quanto mais numerosas são as funções atribuídas a um só indivíduo, aptidões estas que, em conjunto, nem sempre são fáceis de encontrar reunidas num só homem.

II — *Possibilidade de aproveitar os menos capazes* — Se a divisão do trabalho atinge elevado grau, chega-se a funções elementares, muitas das quais fáceis de exercer, podendo ser cometidas até a pessoas de capacidade reduzida, a pessoas sub-normais. Além disso, torna-se mais fácil o aproveitamento de menores e mulheres na indústria. E' sabido que algumas empresas destinam certos trabalhos a pessoas aleijadas, ou com certas inaptidões físicas e mentais. Nas empresas Ford, segundo estatísticas conhecidas, há ao todo 11.163 homens com vários estados de capacidade reduzida, sendo os mais afetados fisicamente assim distribuídos:

Cegos ou amblíopes.	1.208
Surdos-mudos.	111
Epiléticos.	135
Sem um braço.	91
Com um braço aleijado.	260
Sem os dois braços.	3
Sem uma perna.	157
Com aleijões nas pernas.	101
Sem as duas pernas.	10
Com curvaturas na espinha.	139

2.215

(7) Artigo de EDSSEL FORD, publicado na revista *Post* e transcrito em parte na exposição de motivos do DASP ao Presidente da República, justificando a expedição de um decreto-lei, que tomou o n.º 5.895, de 20 de outubro de 1943, no qual se estabeleceram normas para aproveitamento de pessoas de capacidade reduzida no serviço público federal brasileiro.

Entretanto, salienta Edsel Ford, não se encara tal forma de empregar como caridade ou altruísmo. As tarefas desses homens são por eles executadas “sem concessões ou considerações especiais. Nossa assistência real a esses indivíduos foi meramente descobrir tarefas nas quais pudessem trabalhar com êxito.” Não se conclua, porém, do exemplo, que apenas se trata de aproveitar pessoas com certas inaptidões físicas. A divisão funcional do trabalho também permite aproveitar melhor os menos capazes mental e intelectualmente.

III — *Redução do campo de aplicação da atenção* — Quanto maior o número de funções de uma pessoa, tanto mais esta tem a atenção desviada de um objeto, ou de um objetivo único. Inversamente, o trabalhador só precisará atentar num objeto, ou num objetivo, quando exerce apenas uma ou poucas funções, o que muito facilita a execução do trabalho e o pormenorizado conhecimento da função ou funções.

IV — *Redução do período de aprendizagem* — Quanto mais simples um trabalho qualquer, quanto menor o número das funções que o integram, tanto menor o tempo de aprendizagem, poupando-se, desse modo, parte daquele período inicial, em que o trabalhador estreante não produz satisfatoriamente, prejudicando à empresa e a si próprio, já que nessa fase sua remuneração há de ser forçosamente menor que a de trabalhadores qualificados.

V — *Extensão do mercado de trabalho* — Sendo as atribuições de cada empregado compostas de uma só função, há maior possibilidade, como se viu acima, de melhor aproveitar as aptidões e mesmo a de que até pessoas de capacidade reduzida encontrem ocupação. Assim, o mercado de trabalho torna-se mais amplo, permitindo a todos uma oportunidade de trabalho e, pois, de utilidade social. Pela mesma razão torna-se muito mais fácil para a empresa o recrutamento de seus empregados.

VI — *Especialização do trabalhador, que lhe permite elevar ao mais alto grau:* a) os conhecimentos da especialidade; b) a habilidade; c) a destreza; d) a segurança. De fato, não precisando dispersar sua atenção por múltiplas funções, o trabalhador cada vez mais entra na intimidade de seu trabalho e cada vez mais o conhece, em todos os pormenores e segredos. Além disso, principalmente em se tratando de trabalho intelectual, o trabalhador, fora das horas em que o executa, precisa, naturalmente estudar, integrar-se em novas técnicas, informar-se sobre modernos procedimentos. E, quanto maior é o número de funções que exerce, tanto mais difícil o trabalho de pesquisa e estudo para desenvolver o conhecimento. Por outro lado, exercendo sempre a mesma função específica, em vez de realizar trabalho composto de diversas funções, torna-se infalivelmente mais hábil, isto é, executa o trabalho com mais perfeição; e torna-se também mais destro, realizando-o com mais velocidade. Além disso, não só da maior habilidade como da atenção concentrada, decorre uma segurança mais completa para a execução do trabalho, ou seja, uma possibilidade de erro muito mais restrita.

VII — *Eliminação dos desperdícios de tempo com a mudança de operação* — De dois modos se pode considerar esta questão. Primeiramente, enquanto larga uma ferramenta e toma outra, enquanto muda de posição e até de lugar, o trabalhador, infalivelmente, gasta um certo período de tempo. Em segundo lugar, a velocidade inicial, o “mise en train”, é sempre menor que a

velocidade normal do trabalho que se acha em plena fase de execução. Noutras palavras, há uma necessidade de adaptação física e mental toda vez que se inicia uma operação qualquer, adaptação essa que traz em si uma conseqüente perda de tempo. Se, porém, é elevado o grau de divisão do trabalho, o trabalhador usa uma só ferramenta, executa sempre uma só operação, e, pois, fica eliminado em grande parte esse desperdício de tempo.

VIII — *Menor número de ferramentas* — Se um trabalhador realiza, por hipótese, um trabalho composto de quatro funções elementares, para exercer cada uma das quais precisa de uma ferramenta, e outros três trabalhadores executam idêntico trabalho, ao todo são necessárias dezesseis ferramentas. Dividido, porém, o trabalho, nas suas funções elementares e confiada a cada trabalhador apenas uma função (naturalmente com um volume de trabalho quadruplicado), serão somente necessárias quatro ferramentas. O quadro esclarece bem o problema:

A.	v	x	y	z
A. 1	v. 1	x. 1	y. 1	z. 1
A. 2	v. 2	x. 2	y. 2	z. 2
A. 3	v. 3	x. 3	y. 3	$\frac{y}{z}$ z. 3

As quatro barras horizontais — A, A. 1, A. 2 e A. 3 — representam quatro trabalhos idênticos executados por quatro operários. Os traços verticais dividem esses trabalhos em partes diferentes, v, x, y, z; v. 1, v. 2, etc. Na execução da primeira parte v, o operário, exercendo uma função elementar, usa certa ferramenta. Na execução da parte x, o mesmo operário exerce função diferente e usa outra ferramenta. E assim por diante, cada operário usa quatro ferramentas, num total de dezesseis ferramentas, pois cada um executa quatro partes diferentes do trabalho. Se, porém, o primeiro operário executar não o trabalho A, inteiro, mas sim as partes v, v. 1, v. 2 e v. 3, dos trabalhos A, A. 1, A. 2 e A. 3, executa quatro partes iguais e, pois, exerce uma só função e usa apenas uma ferramenta. O mesmo fariam os outros três operários, um deles executando as partes x, x. 1, x. 2 e x. 3, com uma só ferramenta; outro as partes y, y. 1, y. 2 e y. 3, ainda com uma só ferramenta; e finalmente o último executando as partes z, z. 1, z. 2 e z. 3, também com uma só ferramenta. As ferramentas necessárias se reduziriam a quatro, apenas. (8) Considerando-se um caso isolado, a demonstrada redução de ferramentas pode parecer pouco importante. Entretanto, é preciso não esquecer que na indústria os exemplos como o descrito se apresentam às centenas e mesmo aos milhares

(8) A demonstração gráfica foi adaptada do livro de CHARLES BODIN, *Principes de Science Economique* (Librairie du Recueil Sirey, Paris, 1926).

e que, assim, são vultuosos os resultados, quando uma adequada divisão do trabalho determina a redução de ferramentas.

IX — Facilidade de substituir a maior parte dos trabalhos manuais pelo de máquinas — Quando o trabalho é decomposto numa série de funções muito simples, pode-se, por esse rumo de simplificação cada vez maior, chegar até a *movimentos elementares*, concluindo-se em certos casos não ser necessária a intervenção de homens para os executar. Bastará a máquina. Além disso, o trabalhador mesmo, à custa de repetir ele próprio uma só operação, muitas vezes arquiteta um aparelhamento mecânico capaz de poupar-lhe esforços na execução do trabalho. Já ADAM SMITH, em 1776, salientara esse fato: "... à divisão do trabalho deve-se, originariamente, ao que parece, a invenção de todas essas máquinas destinadas a abreviar e facilitar o trabalho. Para os homens é muito mais fácil descobrir métodos mais simples e prontos de atingir qualquer objetivo quando toda sua atenção está dirigida sobre ele, do que quando esta atenção abarca uma grande variedade de coisas. Ora, em consequência da divisão do trabalho, a atenção total de cada trabalhador se fixa num objeto simples. E' provável pois que uma ou outra dessas pessoas que se aplicam, cada qual, num ramo particular de trabalho, consiga achar logo métodos mais fáceis e mais aconselháveis de realizar as respectivas operações, sempre que a natureza dessas as tornem suscetíveis de tais aperfeiçoamentos. A maior parte das máquinas usadas nas manufaturas em que o trabalho está muito dividido foram originariamente invenções de trabalhadores comuns...". (9) Este mesmo autor oferece um expressivo exemplo do que afirma: "Nas primeiras máquinas a vapor, havia um rapazinho continuamente ocupado em abrir e fechar, alternadamente, a comunicação entre a caldeira e o cilindro, conforme o êmbolo se levantasse ou descesse. Um desses meninos, que tinha vontade de brincar com seus camaradas, observou que amarrando um cordão ao cabo da válvula que abria essa comunicação e atando-o, também, a uma outra parte da máquina, a válvula se abria e fecharia, sem que ele precisasse trabalhar, permitindo-lhe a necessária liberdade para distrair-se". (10)

X — Maior facilidade para estabelecer econômicas escalas de remuneração — Se cada pessoa tem a seu cargo uma função, é possível, mais facilmente, entre estas, estabelecer uma escala de dificuldades, remunerando melhor os trabalhadores que exerçam as mais difíceis e pagando menos aos menos qualificados, apenas capazes de exercer as mais fáceis.

XI — Maior rendimento do trabalho e maior economia — Para este rendimento e esta economia — decorrências naturais, diretas ou indiretas, de todas as vantagens acima enumeradas — contribuem principalmente:

a) a destreza do trabalhador, que produz mais num mesmo espaço de tempo;

(9) ADAM SMITH, *Recherches sur la Nature et les Causes de la Richesse des Nations*, págs. 21 e 22 (tradução para o francês do original inglês *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, pelo Marquês Garnier, par de França e associado livre da Académie des Inscriptions et des Belles-Lettres; edição de Mme. Agasse, imprimeur-Libraire, em 1822).

(10) ADAM SMITH, *op. cit.*, págs. 222 e 23.

- b) a segurança com que procede o trabalhador muito prático, mediante a qual se evitam os desperdícios decorrentes dos erros;
- c) a eliminação do desperdício de tempo, o qual ocorre quando os operários passam habitualmente de uma função a outra, fato este que se verifica em maior grau quando o trabalho não é dividido funcionalmente;
- d) as escalas de salários apropriadas, que permitem certa economia, uma vez que é possível distinguir as funções mais fáceis e a elas atribuir salários mais baixos;
- e) o menor número de ferramentas necessárias, que significa menor emprêgo de capital;
- f) a facilidade de substituir o trabalho humano pelo de máquinas, em geral mais barato, mais preciso e mais produtivo.

XII — *Apuração da qualidade do produto, ou do serviço prestado* — Também decorre de diversas vantagens, citadas até aqui:

- a) o melhor aproveitamento de aptidões: um homem verificadamente apto para um serviço há de executá-lo melhor que outros, não portadores de aptidões e necessitados, pois, de supri-las com o esforço, que quase nunca as iguala;
- b) a redução do campo de aplicação da atenção, que permite ao operário exercer com mais precisão, por melhor a conhecer, sua função, e impede ainda que, por distrações que adviriam de exercer funções diversas, cometa erros e cause prejuízos;
- c) o maior conhecimento da especialidade e a maior habilidade, esta principalmente nos casos de trabalho material, aquela principalmente em se tratando de trabalho intelectual.
- d) aperfeiçoamento decorrente da mecanização.

XIII — *Aumento de riqueza* — Se o produto é conseguido com menor esforço, em maior quantidade e de melhor qualidade, naturalmente a riqueza aumentará. Não somente em relação à empresa; para a sociedade também, que disporá de utilidades de melhor qualidade e naturalmente a preços mais baixos. Do mesmo modo, em tese pelo menos, lucra também o trabalhador — quer como elemento social que é, e por isso um interessado direto no preço e na qualidade dos produtos, quer como elemento participante da empresa, que em fase de prosperidade poderá remunerá-lo com maiores salários. Evidentemente, considerando-se o caso isolado de uma empresa qualquer, tais afirmativas talvez nem sempre sejam verdadeiras.

XIV — *Elevação do "standard" de vida* — Esta vantagem sucede naturalmente à anterior: — aumento de riqueza. E ainda aqui o trabalhador, não só como elemento da empresa, mas também como elemento social, recebe seus benefícios.

SUPOSTAS DESVANTAGENS DA DIVISÃO DO TRABALHO

A par das vantagens da divisão do trabalho, os autores mencionam determinados inconvenientes. Contudo, enquanto as vantagens são obtidas sempre que a divisão funcional do trabalho é feita dentro de certos limites práticos (que adiante são enumerados e examinados), os inconvenientes ou são

discutíveis, ou são contornáveis e evitáveis. Eis os supostos inconvenientes apontados pelos autores:

I — *A divisão do trabalho dá lugar ao aparecimento de profissões desagradáveis e vis* — Em primeiro lugar, cabe ressaltar-se que *desagradável e vil* são conceitos de valor, não conceitos de realidade. O que é desagradável e vil para umas pessoas, não o será talvez para outras. Mesmo, porém, admitindo-se que haja um ponto de vista generalizado sobre o *desagradável e o vil* e que, geralmente, todos achem certa profissão vil ou desagradável, seria o caso de perguntar-se: antes que o trabalho, nas indústrias e noutros campos de atividade, atingisse, como no presente, um grau tão elevado de divisão funcional, acaso não havia profissões desagradáveis e vis? Finalmente, é preciso lembrar que a divisão do trabalho, tornando mais fácil a invenção de máquinas que substituam o trabalho humano, possibilitou e possibilita, em muitos casos, a supressão de certas profissões desagradáveis e vis, substituídas que são estas por operações mecânicas. Por exemplo: — em épocas passadas, para perfurar um túnel, era necessário que algumas dezenas de homens se empregassem a fundo, de talhadeira e martelo, no trabalho de quebrar o granito. Hoje, o britador elétrico em grande parte ameniza esta operação. Depois, outras dezenas de homens removiam o entulho, com pás. Hoje, essa profissão desagradável e vil está desaparecendo, substituída pelo uso de escavadeiras.

II — *A divisão do trabalho tem efeitos nocivos sobre o intelecto do trabalhador, que se embrutece por repetir sempre a mesma operação* — “E” um triste testemunho de si mesmo o fato de uma pessoa nunca haver feito outra coisa na vida além da décima oitava parte de um alfinete”, diz LEMONTEY, (11) referindo-se à fabricação de alfinetes, observada e descrita por ADAM SMITH, na qual o trabalho estava dividido em dezoito funções diferentes, cada qual cometida a um trabalhador. De fato, se um homem tivesse feito, em toda a sua vida, apenas isto — a décima oitava parte de um alfinete — possivelmente se embruteceria. Já se respondeu, porém, e em tom humorístico, que passaria também triste atestado de si mesmo quem produzisse na vida apenas alfinetes inteiros. ADAM SMITH escreveu a respeito dos efeitos nocivos da divisão do trabalho: “O homem que passa toda a vida a executar um pequeno número de operações simples torna-se geralmente tão estúpido e ignorante quanto se possa tornar uma criatura humana”. (12) Note-se, entretanto, desde logo, que nenhum homem passa toda a sua vida a executar um pequeno número de operações. Em primeiro lugar porque a vida de um homem não se resume às suas horas de trabalho. Fora delas, pode estudar, recrear-se, aprender. Em segundo lugar, geralmente um homem não dedica toda a sua vida a um só trabalho. Muitas vezes muda de emprêgo, deixa uma empresa por outra, e muda de função. Noutros casos, permanece muito tempo na mesma empresa e a isso geralmente corresponde um acesso na escala hierárquica, e a conseqüente troca de funções. Pode dar-se o caso, evidentemente, de um empregado ser tão estúpido que, uma vez adaptado ao exercício de certa função não possa jamais passar a outra, nem progredir. Mas nesta hipótese a estupidez

(11) Citado por CHARLES GIDE, em *Principes d'Economie Politique*, págs. 186.

(12) ADAM SMITH, *op. cit.*

não decorreu da divisão do trabalho. Ao contrário, esta apenas permitiu que, se aproveitasse um elemento que, noutras condições de organização para a produção, não teria tido oportunidade de obter trabalho. Por outro lado, a divisão do trabalho é um dos principais fatores do moderno desenvolvimento industrial, das concentrações de trabalhadores. E estas concentrações de trabalhadores, somente, é que podem promover movimentos de defesa da classe obreira, formação de órgãos de classe (sindicatos, uniões, associações de uniões), através dos quais os trabalhadores apresentam suas reivindicações, pugnando por melhores condições de vida no trabalho e fora d'ele (horários reduzidos de oito horas e até menos, salários compatíveis com o custo das utilidades, higienização de locais de trabalho, precauções especiais para trabalhos insalubres, alimentação saudável nos locais de trabalho, etc.). Além disso, uma elevação geral do "standard" de vida, em grande parte decorrente da divisão do trabalho, veio permitir que os trabalhadores e as classes menos favorecidas em geral, não obstante seus poucos recursos, disponham atualmente de certas comodidades e vantagens que em outras épocas lhes eram inteiramente vedadas. Para não falar nas de ordem material, isto é, nas utilidades, é possível destacar-se a instrução, hoje em dia mais ou menos acessível a qualquer camada social, facilitando a todas as pessoas meios de aperfeiçoamento e progresso. Isto tudo foi dito para argumentar, partindo-se do pressuposto de que, efetivamente, o exercício permanente de uma função elementar, como afirmam muitos autores, tende a embrutecer o trabalhador. Mas esta afirmativa, em si mesma, já foi posta em dúvida. Há quem a informe, até, com base na experiência e na observação. Henry Ford, em cujas empresas a divisão do trabalho atingiu elevadíssimo grau de desenvolvimento, mormente nas secções em que é usado o sistema de produção em esteiras rolantes (*conveyor belt*), afirma num dos seus livros que os trabalhadores, segundo dizem eles mesmos, gostam de executar operações simples e repetidas, pois o ritmo e o hábito lhes permite trabalhar automaticamente, pensando nos assuntos que lhes aprazem.

III — *A divisão do trabalho (com base na função) é contrária à divisão natural das ocupações* — O grau de precisão desta afirmativa é discutível. É possível encontrar, nas sociedades primitivas, numerosos exemplos de divisão funcional do trabalho que se estabeleceu naturalmente, sem qualquer intervenção ou influência de ordem técnica. Mesmo nas sociedades animais isto às vezes se verifica (abelhas). Em segundo lugar, admitindo-se embora que a divisão funcional do trabalho seja contrária à divisão natural das ocupações, seria o caso de perguntar-se que importância tem isto. O homem, na sua marcha para o progresso, aperfeiçoa a natureza e, muitas vezes, sobrepuja-a, conseguindo estabelecer melhores condições de vida que as oferecidas por ela.

IV — *A divisão do trabalho afasta o operário dos instrumentos de trabalho, dos meios de produção, que deixam de ser propriedade sua* — Não é unicamente a divisão do trabalho a responsável por isto. Ela contribuiu, não há dúvida, para o regime econômico-político em que esse fato ocorre. Com efeito, conduz à mecanização, e as máquinas são geralmente muito caras para que os operários as possam comprar. Mas está provado pela experiência que é perfeitamente possível a socialização dos meios de produção, e principalmente nos países em que o regime de produção industrial — e portanto a

divisão funcional do trabalho — tenham atingido elevado grau de desenvolvimento.

V — *O trabalhador, pela dificuldade de arranjar trabalho e por não possuir meios de produção, depende cada vez mais do patrão* — Acima foi demonstrado que a divisão do trabalho só eventualmente é a causa original da dificuldade de obter emprego e de que o trabalhador não possua meios de produção. Essas duas conseqüências são perfeitamente evitáveis, por mais desenvolvido que seja o grau de divisão do trabalho. Logo, o que se precisa evitar não é divisão do trabalho, cujas vantagens são incontestáveis, mas sim outros fatores circunstanciais que, combinados com ela, produzem para o trabalhador esta situação de insegurança.

VI — *Desemprego decorrente da mecanização* — Quando uma nova máquina é inventada, para substituir trabalho humano, naturalmente numerosos trabalhadores, às vezes todos os elementos componentes de certa profissão ou especialidade, perdem seus empregos. E isso é explicável. Uma máquina produz o trabalho de numerosos operários e a custo menor. Desta forma, sempre que existe uma máquina para a realização de certo trabalho, os industriais e quaisquer outros empregadores preferem utilizá-la a utilizar o esforço humano. Entretanto, a responsabilidade pelo desemprego, ainda neste caso, é mais do regime econômico vigente na maioria dos países, que mesmo da mecanização. De fato, com a invenção de máquinas, não fôra o sistema de trabalho assalariado, a conseqüência natural seria uma economia de esforço humano em certo setor da produção, e, em seguida, uma redistribuição desse esforço por outros setores, de forma que afinal se iria tornando possível uma diminuição de horas de trabalho diário para toda a coletividade.

Em conclusão, é possível dizer-se que a divisão funcional do trabalho pode apresentar em certos casos alguns inconvenientes. Mas o progresso humano e as condições que o cercam ou dêle decorrem são de tal ordem que a divisão funcional do trabalho, malgrado os inconvenientes, ou os supostos inconvenientes, é inevitável, é imposta irremediavelmente pelas circunstâncias a todos aqueles que promovem a produção ou executam as operações que ela exija.

LIMITES DA DIVISÃO DO TRABALHO

Divide-se o trabalho funcionalmente, conforme se explicou acima, para obter-se um rendimento maior. E esta expressão *rendimento maior* pode ter várias significações, a saber:

- produção maior com o mesmo esforço;
- menor esforço para a mesma produção;
- produção maior sem aumento de despesa;
- menor despesa para a mesma produção;
- produtos mais perfeitos, de melhor qualidade, sem aumento de despesa ou de esforço.

Ora, se o trabalho é dividido funcionalmente para que se chegue a um desses resultados, a divisão funcional só deve ser levada até o ponto em que tais objetivos sejam conseguidos. Por isso, a divisão do trabalho tem certos

limites ditados pela conveniência e que o organizador aprende a vislumbrar cada vez que tem um caso específico por resolver. Além desses limites ditados pela conveniência, outros existem, decorrentes do estágio de desenvolvimento da técnica de produção, em determinado momento. Finalmente, outros limites à divisão do trabalho decorrem de fatores independentes da técnica de produção ou das conveniências da empresa. São a seguir examinadas as principais limitações impostas à divisão do trabalho.

I — *A natureza do trabalho* — Certos trabalhos há que, por sua natureza, não oferecem margem para uma divisão funcional muito acentuada. Por exemplo, o trabalho agrícola. Teoricamente, seria muito interessante que um fazendeiro plantador de trigo tivesse seus empregados especializados em certas funções. Uns seriam ceifadores apenas. Outros ainda só trabalhariam no ensilamento. Mas a divisão funcional do trabalho, neste caso, seria contraproducente, porque o plantio, a sega e o ensilamento se têm de fazer em oportunidades diversas e se houvesse especialistas em cada um desses ramos de atividade eles não teriam trabalho permanente. Isto é, na época do plantio, os ceifadores e ensiladores ficariam desocupados, e assim por diante.

II — *A integridade física e mental do homem* — Em certos casos, se um homem faz certa operação, deverá, forçosamente, êle próprio, encarregar-se da seguinte, em virtude da integridade física e mental do ser humano. Por exemplo, admita-se um serviço de protocolo em que é preciso ler os requerimentos apresentados pelas partes (primeira função) e depois redigir pequenos resumos dos seus conteúdos (segunda função). Embora se tenham duas funções distintas, é inevitável atribuí-las a uma só pessoa, pois o que um homem leu só êle mesmo ficou sabendo, outro não poderia reproduzir em resumo.

III — *A integridade da máquina ou a integridade da matéria prima trabalhada* — Em certos casos, esses dois elementos podem impor alguns limites à divisão funcional do trabalho. Por exemplo, no lapidar um diamante é possível distinguir diversas operações diferentes. Mas, tratando-se de matéria prima que constitui um pequeno todo e de operações tão inter-relacionadas que quase se podem dizer simultâneas, é pouco prático que tais operações sejam atribuídas a mais de uma pessoa. Ao contrário, um só lapidador pode, mais eficientemente, ser incumbido de todas elas.

IV — *O pequeno volume do trabalho por realizar* — Se é pequeno o volume do trabalho, a divisão dêle, quer baseada no volume, quer na função, pode tornar-se anti-econômica, desde que a cada empregado não se possam cometer atribuições suficientes para preencher-lhe o horário normal de trabalho, pelo qual é remunerado. Suponha-se uma bomba de gasolina, numa estrada. Será muito interessante, em princípio, que se tenha um empregado para atender aos fregueses, enchendo-lhes os tanques dos automóveis um caixa que faça os recebimentos; um guarda-livros, para cuidar da escrituração e dos interesses da empresa junto ao fisco; e um servente, para limpeza e conservação do ambiente de trabalho. Mas, se é reduzida a frequência de automóveis nessa estrada e se trata de uma pequena empresa, esses empregados teriam ocupada somente parte do seu tempo, embora recebessem ordenados correspondentes a horários normais de expediente, previamente estabelecidos. Assim, o razoável seria que uma só pessoa acumulasse, por exemplo, as funções de encher

os tanques dos carros, e de servente; e outra pessoa cuidasse da caixa, da contabilidade e da situação da firma perante os órgãos da administração pública. Seria possível, até, que tôdas as funções estivessem a cargo de uma só pessoa, caso a empresa fôsse muito pequena.

V — *Escassez de mercados* — Em certos casos, não adianta, por falta de mercados consumidores, produzir-se além de certa quantidade. Isto é comum, em se tratando por exemplo de artigos de luxo. A produção, em hipóteses tais, tem de ser reduzida. Recai-se, portanto, no caso anterior.

VI — *Falta de recursos da empresa* — A expressão *falta de recursos* foi aqui usada com significação um pouco ampla. A empresa pode não dispor de capitais para uma produção em grande quantidade. Às vezes, os capitais existem, mas escasseia, por qualquer circunstância, a matéria prima. Nessas hipóteses, a produção há de ser reduzida, e novamente se recai no caso do item IV.

VII — *Imposições da tradição do costume* — Firmam-se, às vezes, certos hábitos sociais contra os quais é contraproducente rebelar-se o organizador. Por tradição, nalguns casos, certas funções costumam ser exercidas por uma só pessoa. Um exemplo dado por Gulick: em certos lugares (nos Estados Unidos) nada se ganharia separando a função de agente de enterros e de fabriqueiro, porque, por costume, o fabriqueiro é o empresário fúnebre.

VIII — *O desenvolvimento tecnológico em certo momento* — Em certa época, existe, para cada ramo de produção, uma tecnologia apropriada. E' dentro dos limites impostos pelo desenvolvimento das conhecidas técnicas específicas de produção que se tem de dividir o trabalho funcionalmente. Entretanto, tais técnicas estão sujeitas a constante desenvolvimento e, pois, as limitações por elas impostas à divisão do trabalho são variáveis.

IX — *Disposições legais, regulamentadoras de profissões* — Em certos casos as leis, principalmente as de proteção ao trabalho, oferecem obstáculos a que se proceda a uma divisão funcional do trabalho inteiramente de acôrdo com os ditames técnicos que deveriam ser observados. Às vezes não são somente as leis, mas regulamentos profissionais, ou outros quaisquer, a que o organizador tem de submeter-se.

SUMMARY

1. Organization, in its narrow meaning, aims at: (1) characterizing the elementary units of work; (2) establishing the sequence of operations; (3) delimitating the grouping of the elementary units of work; (4) giving structure to authority; (5) establishing a system of work.

2. Division of labour as the object of the present article. Reasons which determine the division of labour: (1) limitations of human nature; (2) spacial extent; (3) time required for the performance of the work; (4) extent of human knowledge.

3. Specific meanings of division of labour, according to: (1) universal social necessities; (2) social necessities of a particular country; (3) the existence of different occupations; (4) the individual factor, each person dividing his daily work in accordance with his available time; (5) the necessities of business enterprises, being specific tasks entrusted to each employee.

4. The two ways of dividing labour viz., (1) the volume of work and (2) the several functions to be performed. An illustration of such distinction given in detail, being stressed the difference between function and operation.

5. Specialization and functionalization analyzed. The function of the supervisor of a staff of workers, illustrated. The principle of functionalization is the same principle of division of labour, when applied to the activities of supervision.

6. Advantages of the division of labour: (1) better utilization of aptitudes; (2) possibility of employing the best people; (3) reduction of the span of attention required from every person; (4) reduction of the period of apprenticeship; (5) extent of the labour market; (6) specialization of workers; (7) elimination of waste of time; (8) reduced number of tools required; (9) possibility of utilizing machinery instead of manual labour; (10) greater facility for the establishment of economic payment scales; (11) better achievement side by side with greater economy; (12) improvement of both the quality of the products made and the services offered; (13) increase of wealth.

7. Alleged disadvantages of the division of labour: (1) it gives rise to disagreeable or inferior occupations; (2) it has a noxious influence on the minds of the workers through the repetition of the same operations; (3) it is contrary (as based on function) to the natural division of occupations; (4) it removes the worker from the tools of work as well as from the means of production, which are no more his own; (5) workers become more and more on the dependence of the employers; (6) it gives rise to unemployment, as a consequence of machine work.

8. The limits of the division of labour as conditioned by the best possible performance, viz.: (1) greater productivity given the same effort; (2) less effort for the same productivity; (3) greater productivity given the same expenditures; (4) smaller expenditures for the same productivity; (5) better production, viz., products of better quality obtained at the same cost and with no additional effort.

9. The limits of the division of labour as imposed by (1) the nature of the work performed; (2) the physical and mental health of man; (3) the operational capacity of machinery and the nature of the raw materials employed; (4) the size of the work to perform; (5) labour legislation in force.

O concurso como forma de provimento de cargo público, no Brasil, não é, como se poderia supor, uma conquista dos nossos dias. Obedecendo a critérios variáveis ele veio da monarquia e, através de vicissitudes sem conta, foi acolhido pelo regime republicano.

TOMÁS DE VILANOVA MONTEIRO LOPES, "A Seleção de Pessoal para o Serviço Público Brasileiro", "R.S.P.", outubro de 1952.